

О.О. Левченко,
канд. пед. наук

О.О. Levchenko,
Candidate of Pedagog. Sci.,

П.П. Скляр,
канд. психол. наук

P.P. Sklyar,
Candidate of Psych. Sci.

НОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ МОДЕЛІ ФАСИЛІТАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ГУМАНІТАРНОЇ СФЕРИ

Abstract. The authors consider a model of the mastering of psychological-pedagogical technologies of formation of a group experience which was developed with the help of the method of expert systems during the observation of the work of experts on the formation of facilitative competence in the course of professional training of students-humanists.

Педагогіка професійної освіти, експериментальні дослідження цього напрямку показують, що взаємозв'язок процесів регуляції ефективності професійної підготовки відбувається в спільній діяльності, яка має складний і, як правило, нелінійний характер. Чим складнішими є групові завдання, процеси комунікації та умови координації спільної діяльності, чим тривалішим є досвід групової діяльності, а відповідно – чим складнішою є багаторівнева структура міжособистісних стосунків, тим складнішою є природа та механізми регуляції ефективності спільної діяльності, тим багатозначнішою є їх взаємодія.

Метою статті є розкриття сутності і принципів побудови моделі формування фасилітативної компетентності за умов групового досвіду підготовки майбутнього професіонала гуманітарної сфери.

Соціально-психологічна модель формування фасилітативної компетентності суб'єктів педагогічної діяльності за умов набуття групового досвіду організаційної взаємодії є предметом розгляду формування групового досвіду діяльності та має низку рівнів:

1. Рівень первинного досвіду групової діяльності, який включає особливості формування навичок спільних дій і психологічних механізмів їх координації.
2. Рівень первинної інтрогрупової регуляції – тут має місце формування групових норм і стилів взаємодії.

3. Рівень спеціалізації в професії – на цьому рівні відбуваються вдосконалення та розвиток навичок спільної діяльності, формування мережі складних міжособистісних відносин, відповідальної групової залежності, починається формування професійних компетенцій (компетентнісний підхід), де складовою є фасилітативна компетентність та де закладаються засади професійно-творчого розвитку особистості в системі неперервної професійної освіти [1; 4; 10, 144; 21]. Загалом, це рівень розвитку групового досвіду діяльності, який опосередковує процеси формування колективної свідомості і психолого-педагогічних механізмів регуляції і самоконтролю діяльності та групового саморозвитку, що є на сьогодні актуальним під час підготовки фахівця-професіонала, особливо в гуманітарній сфері.

Психологічна наука має дані про формування початкового рівня первинного групового досвіду та психологічних механізмів [11], які керують цими процесами, що носять системні ознаки і мають особливе значення, оскільки це пов'язано з проблемою компетентності групового відбору, комплектування, прогнозу, досягнення творчих здобутків, допомоги іншим суб'єктам педагогічної діяльності тощо [17]. Системоутворюючі елементи вчителя-професіонала досліджував Г. Різз [15]; педагогічних технологій у професійній освіті – В. Семиченко [17]; професійно-творчого розвитку менеджера досліджували М. Вудкок, Д. Френсис [5]; формування і розвиток професійної майстерності керівних кадрів розглядали у своїх працях А. Деркач, А. Ситников [9]; аналіз групової схильності до навчання на різних рівнях – науковому і практичному – досліджував І. Волков [6]; фасилітацію як нову функцію післядипломної освіти досліджувала Т. Сорочан [19]; проблемами формування і розвитку студентських груп чи управлінських груп з ігрової діяльності (лідерських груп студентів) як колективних фасилітаторів займалася В. Третьяченко [22]. Групова схильність до навчання є одним з головних засобів діагностики можливостей групового розвитку в професії. Треба зауважити, що сучасна освіта за умов ринкових відносин більш спрямована на кінцевий результат, ніж на її гуманізацію, що є основою існуючого протиріччя. І на наш погляд, проблема вирішується тільки на засадах компетентнісного підходу. Щодо компетентнісного підходу, то Т. Сорочан уточнює розуміння цього феномену, який означає переорієнтацію з процесу на результат у діяльнісному вимірі [20, 10].

У процесі професійної підготовки знання, вміння та навички спільної діяльності опосередковуються умовами та особливостями тієї професійної діяльності, до якої готують конкретного суб'єкта, – у нашому випадку це педагогічна чи управлінська діяльність у гуманітарній сфері. Проблема умов можна звести до поняття "умова" (обставина, ситуація) як сукупність факторів, які впливають на що-небудь, кого-небудь, створюють середовище, в якому щось відбувається і стосується більш постійних факторів суспільного, побутового, прикладного та іншого оточення і є точнішим, ніж "обставина", "обстановка", "ситуація" [20, 119]. Цікавою є думка про те, що врахування психолого-педагогічних факторів забезпечує створення психолого-педагогічних умов [12; 13; 18; 19]. Успішність такої діяльності залежить від міри готовності до формування і набуття професійних знань, умінь, навичок та досвіду

[9]. Іншими словами – від схильності до навчання і опанування психолого-педагогічних чи управлінських технологій у процесі активної психолого-педагогічної підготовки відбувається формування професіонала та його фасилітативної компетентності. На це вказують ряд досліджень [5; 9; 13; 21 та ін.].

Уміння та навички спільної взаємодії в процесі опанування професійно-педагогічних технологій та технологій формування фасилітативної компетентності можна уявити у вигляді схеми, де провідними показниками є критерії нагромадження освітнього індивідуального та групового досвіду з урахуванням трикомпонентної структури суб'єкта діяльності (особистості, педагогічної системи та управлінської групи). Сукупність спільного досвіду з опанування психолого-педагогічних та управлінських технологій пов'язана з динамікою розвитку вищенаведених умінь та навичок, що можна представити у вигляді інтегральних показників: взаємної оцінки проблемних ситуацій та взаємного прогнозування розвитку студентських чи управлінських груп та міжособистісних відносин у них (когнітивний компонент); взаємних емоційних переживань членів управлінської групи (емоційний компонент); спільної думки щодо розв'язання проблемних ситуацій та прояву індивідуального стилю колективної управлінської діяльності (поведінковий компонент) [22].

Програма активної психолого-педагогічної підготовки [12] саме й передбачає розвиток цих показників з метою ефективного опанування психолого-педагогічних чи управлінських технологій, а також готовності до реальної управлінської діяльності чи викладання, що розроблено з врахуванням досліджень А. Деркача і А. Ситникова [9]. Запропонована модель, за класифікацією А. Фурмана, належить до моделей продукування інноваційних елементів в окремих структурних соціосистемах (схема, алгоритм, проект тощо) або створення повноцінного проекту конкретного нововведення [23, 26–27]. Педагогічна ж система, яка є складовою соціосистеми, являє собою сукупність взаємозалежних і взаємодіючих між собою компонентів, які утворюють цілісність, єдність. При цьому властивості педагогічної системи не є просто сумою властивостей окремих компонентів [18, 220]. Моделювання відтворює цілісність об'єкта нашого дослідження, його структуру, процес функціонування, сама модель презентує зв'язки і можливості, вона орієнтована на оптимальні шляхи вирішення завдань, дозволяє здійснювати моніторинг динаміки якісного процесу формування фасилітативної компетентності.

У цій моделі спеціальна програма складена з блоків, що реалізується в процесі професійної підготовки фахівця за його компетенціями, де однією із складових і є модель формування фасилітативної компетентності. А у зв'язку з тим, що допрофесійна підготовка починається ще в старших класах загальноосвітньої школи, то уявна модель є багатоетапною та багаторівневою за своїми формами. Нами ж подано експериментальну модель, спрямовану на подолання протиріч, котрі є вадами системи професійної підготовки студента як фахівця-гуманітарія у вищій школі. Тому в моделюванні системи формування фасилітативної компетентності студентів-гуманітаріїв як базові положення ми заклали необхідність створення умов для

формування фасилітативної компетентності в процесі групової діяльності та за індивідуальною формою опанування інноваційних технологій кожним суб'єктом відповідно до циклів (етапів) розвитку:

1. Профільне навчання та профорієнтація – починаючи зі школи, а особливо школи третього ступеня.
2. Системи додаткової, позааудиторної освіти (професійно спрямовані клуби та пасивна психолого-педагогічна практика) – перший і другий курси ВНЗ.
3. Курс психолого-педагогічних дисциплін із підкріпленням активною психолого-педагогічною практикою – третій і четвертий курси ВНЗ.
4. Робота за фахом та як фасилітатора чи стажування на робочому місці психолога, наукового співробітника чи практичного психолога, викладача, соціолога – п'ятий курс (магістратура).

Останній етап (як шлях, як своєрідна циклограма) нами названо креатопедагогічним, оскільки він умовно розкриває визначений період розвитку фасилітативної компетентності особистості і ґрунтується на закономірностях креативної педагогіки (креатопедагогіки як творчої педагогіки, педагогічної майстерності та мистецтва педагога-фасилітатора) є дуже важливим, бо він завершальний. Освоїти цей шлях може педагог та студент (учень) тільки разом, тільки у взаємодії, тільки в стилі паритетних відносин, застосовуючи специфічні механізми. Здійснити ж його можна під керівництвом креатопедагога – педагога "акме-рівня" із застосуванням новітніх психолого-педагогічних технологій і впровадження науково-методичного супроводу та психологічної підтримки. Механізмами ж формування фасилітативної компетентності та їх змістовною стороною є:

- неперервна педагогічна взаємодія студентів з педагогами з приводу інтегрування процесу формування компетенцій, у тому числі і фасилітативної з насиченням компонентами організаційно-педагогічної діяльності;
- спрямування педагогічної взаємодії на стан змін в освіті, формування готовності до впровадження інновацій з задіянням набутого досвіду;
- введенням спеціально-розробленого курсу за програмою "Фасилітативна компетентність в управлінській діяльності" (впроваджується на останніх етапах професійної підготовки – у магістрантів) та за дотримання таких ознак реалізації програми:

1. Етапність підготовки являє собою динамічний розвиток умінь та навичок колективної управлінської діяльності за рахунок послідовного опанування таких технологій: технології творчого розвитку особистості, технології внутрішньогрупової сензитивності, технології комунікативної компетентності, технології побудови міжособистісних відносин, технології групової мислетворчості та інноваційних процесів, технології реалізації групових задумів та інноваційних процесів тощо. Ця система поєднує теоретичні елементи занять (лекційний метод), практичні (активні методи навчання) та позааудиторні заняття.

2. Комплексність підготовки здійснюється за рахунок включення дисциплін з психології особистості, соціальної психології групи та спілкування, теорії управлін-

ня, риторики, етикету, системології, культурології.

3. Активність тих, хто навчається, забезпечується за рахунок обмеженої кількості членів групи (8–12 осіб), переважання практичних занять над теоретичними, використання активних методів навчання (ділові та рольові ігри, психогімнастичні вправи тощо) [2].

4. Інтенсивність навчання досягається на підставі знання тренерами (фасилітаторами) закономірностей групової динаміки, чергування методичних прийомів через 1,5–2 години, врахування зацікавленості у навчанні шляхом розв'язання: а) узагальнених особистих проблем; б) часткових функціонально зорієнтованих проблем організації діяльності.

5. Комплексність програми характеризується різним рівнем підготовки:

а) когнітивний рівень – отримання нових знань, інформації про себе, про партнерів, про конструктивні способи та засоби особистого та спільного пошуку розв'язання управлінських проблемних ситуацій;

б) емоційний рівень – переживання з приводу власної неспроможності у деяких аспектах управлінських ситуацій, набуття особистого та спільного емоційного досвіду в управлінській групі, підвищення самоконтролю, спонтанності та природності в емоційних проявах;

в) поведінковий рівень – опанування нових прийомів, способів поведінки, коригування відносин, конфліктних ситуацій, творче особистісне й колективне зростання та підвищення інноваційного потенціалу сукупного суб'єкта управлінської діяльності та його членів.

При опануванні новітніх психолого-педагогічних технологій в процесі активної соціально-психологічної підготовки можна виокремити дві групи чинників, які визначають характер та масштаби перенесення результатів програми в професійний контекст, де кінцевими смисловими значеннями є:

1. Чинники "сили ефекту" програми:

- інтеграція сформованих у ході навчання настанов до навчання: з професійно важливими вміннями та навичками;

- достатність рівня сформованості спільного досвіду для його збереження в напружених та конфліктних ситуаціях реальної управлінсько-педагогічної (колективної) діяльності;

- можливості програми у застосуванні характеристик учасників, значимих для їхнього добробуту в непрофесійній сфері.

2. Чинники наслідків ефекту програми:

- збереження можливості повторного звертання до змісту програми, а також контакту з її учасниками після завершення роботи;

- використання відстроченого "зворотного зв'язку" від партнерів по групі.

Звертаємо увагу на існуючий при цьому процес афіліації, який завжди пов'язано із встановленням соціально-психологічного контакту та такою її цілеспрямованою підтримкою, яка в кінцевому разі надає задоволення, вбирає і збагачує обидві сторони партнерської взаємодії. В останній дуже важливим є виділення соціально-

психологічних механізмів інституціональної мотивації та дії трьох природно-глибинних мотивів: мотиву афіліації, мотиву допомоги і мотиву влади. Кожна з цих сторін має важливе значення в структурі організаційної діяльності, невід'ємно відбиває усе різнобарв'я соціально-психологічних процесів життя організації, на що звертає увагу В. Казмиренко [11, 294].

Разом з програмою активної соціально-психологічної підготовки, як варіант, впроваджується програма психологічного навчання тренерів-викладачів, психолога, педагога (фасилітатора) [12]. Для цього можуть бути створені групи, цілком складені з фахівців (з інноваційної освіти, соціально-психологічного тренінгу, з відеотренінгу ділового спілкування, з активних методів навчання тощо). Тренер-викладач з реалізації моделі чи опанування програми включається у групу навчання в ролі спостерігача-фасилітатора.

Сутнісними положеннями (принципами), закладеними в модель, є:

1. Принцип активності членів групи. Учасники груп повинні постійно залучатися тренерами в спеціально підготовлені ситуації та дії (рольова та ділова гра, проблемні ситуації тощо).

2. Принцип дослідницької, творчої позиції учасників групи. Реалізація цього принципу для тренера є складнішою, ніж попереднього, оскільки в цьому випадку необхідно мати спеціальний методичний інструментарій, який провокує самостійність висловлювань, суджень, дій учасників групи.

3. Принцип об'єктивації поведінки членів групи. В усіх групах активної соціально-психологічної підготовки імпульсивна поведінка учасників повинна переводитися в об'єктивовану (усвідомлену). За рахунок об'єктивації поведінки відбувається реалізація прагнення до її багатоваріантності.

4. Принцип оптимізації пізнавальної діяльності членів групи. У процесі реалізації програми тренеру необхідно підкреслювати актуальність та значимість отриманих знань для професійно-особистісного та групового досвіду (професіоналізму).

5. Принцип партнерського спілкування. Тренеру (фасилітатору) необхідно так організовувати спілкування в групі, щоб кожний учасник визнавав цінність особистості іншої людини, її інтереси, почуття, переживання й не розв'язував власні проблеми за рахунок інших людей. У протилежному випадку міжособистісні відносини у групі не будуть розвиватися в контексті продуктивності й навіть руйнуватимуться, заподіюючи шкоду навчальним цілям.

Реалізація вихідних положень допомагає створити умови для розширення поведінкового діапазону кожного учасника, сприяє динаміці розвитку групи, підвищенню рівня сформованості вмій та навичок колективної управлінської діяльності, зростанню адаптивності можливостей управлінської групи до реальної діяльності. У навчанні мають місце спеціальні вимоги – правила. Дотримання цих норм поведінки в групі сприяє формуванню особистої відповідальності за себе та групу загалом [4]. Це, у свою чергу, сприяє розвитку динаміки внутрішньогрупових процесів, зниженню гостроти психологічно важких ситуацій та, водночас, досягненню особистих та групових цілей, а отже – формуванню вмій та навичок спільного

розв'язання управлінських завдань. Відмітними особливостями запропонованої програми, на нашу думку, є:

1. Опанування психолого-педагогічних технологій для підвищення ефективності загальмованого стану свідомості, а також висока інтенсивність занять та запропонований метод ситуацій.

2. Навчання під ігровими іменами. Цей засіб дозволяє розширити поведінковий діапазон кожного учасника та сформувати нові поведінкові стереотипи, які базуються на ефективності запропонованих інноваційних управлінських технологій.

3. Включеність учасників у процес групової динаміки, а також у внутрішньогрупові взаємодії та орієнтація на поетапне опанування вмій і навичок у режимі: експліцитне описання ефективних технологій – поетапне опанування – відпрацювання у модельованій ситуації (вправи) – рефлексія – коригування – включення в діяльність – імпліцитне володіння.

4. Багаторазове повторення опанованого матеріалу у різних варіантах для надійного закріплення інформації та поглиблення розуміння.

5. Диференціація ситуацій (завдань) у випадку підготовки умовних управлінських груп (навчальних груп) та управлінських груп у випадку тренінгової роботи в реальній освітянській структурі чи навчальному закладі та цільова спрямованість програми досягаються постійним вивченням потреб практики, ефективністю включення в програму, перевіркою адекватності та відповідності першого та другого [5].

6. Поетапна рефлексія учасником ефекту вправ та тренінгу [6], включення у програму підготовки індивідуальної та групової психотерапії, а також індивідуалізація програми з урахуванням особистості та очікуваних результатів як окремого учасника, так і на рівні групи.

7. Яскраво виражений ігровий характер тренінгу, який дозволяє максимально розкріпачити учасників, включити у творчий груповий процес.

Вправи, ролі, ділові ігри і ситуації та завдання до них, включені до програми, являють собою систему самостійної роботи над роллю, передбачають консультації та спільне обговорення ролей в проблемних ситуаціях, групове консультування та інструктування кожного учасника та групи загалом, комунікативні завдання кожному та всій групі, творчі завдання кожному та всій групі, власні ігри (або дискусійні методи), звітування про участь у них, підсумкове обговорення й аналіз перебігу та результатів гри (дискусії, "мозкового штурму" тощо), їх коригування [3]. Важливим завданням та відмітною особливістю цієї програми є опанування психолого-педагогічних і управлінських технологій спочатку в експліцитному вигляді. А відтак, поетапне переведення їх на рівень навичок та поступове оволодіння в імпліцитному вигляді за рахунок контекстного навчання в змодельованих ситуаціях.

Методичним засобом реалізації програми соціально-психологічної підготовки студентів чи управлінських груп з формування фасилітативної компетентності є набір завдань, вправ, які є релевантними цілям та завданням управлінських технологій (за В. Третяченко).

1. Технологія формування внутрішньогрупового відчуття передбачає використання:

- психогімнастичних та психотехнічних вправ, спрямованих на розвиток спостережної сензитивності;
- психогімнастичних та психотехнічних вправ, спрямованих на розвиток здатності розуміння станів, властивостей, якостей та відносин членів групи.

2. Технологія вироблення комунікативної компетентності реалізується за допомогою:

- вправ на встановлення психологічного контакту (рольові ігри) [22];
- вправ на опанування технік активного слухання (психотехнічні та психогімнастичні вправи, рольові ігри) і вправ на опанування прийомів та психомотивування (психотехнічні та психогімнастичні вправи, рольові ігри, ділові ігри) [2; 3; 6];
- вправ на відпрацювання пластичності у спілкуванні (психогімнастичні та психотехнічні вправи, рольові ігри, ділові ігри, дискусійні методи) і вправ на відпрацювання правил та подання й прийняття зворотного зв'язку (психотехнічні та психогімнастичні вправи, рольові ігри, ділові ігри) [3].

3. Технологія формування міжособистісних відносин та коригування настанов засвоюється за допомогою:

- вправ, спрямованих на розвиток емпатії та рефлексивності (психогімнастичні та психотехнічні вправи, рольові ігри);
- вправ, спрямованих на розв'язання конфліктних ситуацій (психотехнічні вправи, рольові ігри, ділові ігри, дискусійні методи);
- вправ, спрямованих на вирівнювання напруженості у міжособистісних відносинах (психотехнічні та психогімнастичні вправи, рольові ігри) [3].

4. Технологія реалізації групових задумів через організацію групової мислетворчості розрахована на:

1) опанування вправ, спрямованих на розвиток групової творчості (психогімнастичні та психотехнічні вправи, рольові ігри, ділові ігри, дискусійні методи) і вправ, спрямованих на розробку та реалізацію інноваційних процесів у групі (рольові ігри, ділові ігри, дискусійні методи);

2) передбачає використання:

- мислетворчих завдань;
- вправ, спрямованих на розвиток креативного мислення сукупного суб'єкта (психогімнастичні та психотехнічні вправи, дискусійні методи, рольові ігри, ділові ігри).

Перші три технології передбачають наявність уніфікованих та спеціалізованих завдань (вправ), де питома вага перших може переважати над другими. Останню технологію складено із спеціальних психолого-педагогічних та управлінських завдань.

Отже, запропонована соціально-психологічна модель та програма опанування технологій формування фасилітативної компетентності, як і управлінської соціально-психологічної підготовки (тренінгу), своєю імітацією наближає навчальний процес до реальних умов мотивування потреби в знаннях і навичках, їх практичного застосуван-

ня в досвіді фасилітації. Через організаційно змодельовану систему відбувається:

- перехід від пізнавальної мотивації навчання до професійної;
- поступовий перехід від партнерства до самоорганізації та саморегуляції дій і діяльності;
- розвиток самонавчання толерантності та відповідальності як на особистісному, так і на груповому рівнях.

На цих засадах і набувається груповий фасилітативний досвід. А модель та програма з опанування психолого-педагогічних технологій формування фасилітативної компетентності в групах була розроблена за допомогою методу експертних систем під час спостереження за роботою професіоналів у різних галузях людської діяльності: психотерапії, педагогіки, управління та ознайомлення з рядом закордонних та вітчизняних наукових досліджень (М. Вудкок, А. Маслоу, К. Роджерс, О. Мариновська, Т. Сорочан, В. Семиченко).

-
1. *Абульханова-Славская К.А.* Личностные типы мышления / К.А. Абульханова-Славская // Когнитивная психология. – М. : Наука, 1986. – С. 154. – С. 178.
 2. *Айламазьян А.М.* Деловые игры и их использование в психологическом исследовании / А.М. Айламазьян, М.М. Лебедева // Вопр. психологии. – 1986. – № 2. – С. 5–12.
 3. *Вербицкий А.А.* Психолого-педагогические вопросы проведения деловых игр / А.А. Вербицкий, А.В. Филиппов, Ю.Д. Красовский // Содержание, формы и методы обучения в высшей и средней школе. – М. : НИИ высшей школы, 1983. – Вып. 10. – 48 с.
 4. *Баранова С.В.* Професійна відповідальність в управлінській діяльності (соціально-психологічний аспект) : моногр. / С.В. Баранова. – Луганськ : «Світлиця», 2006. – 200 с.
 5. *Бондар В.* Управління формуванням професійної компетентності вчителя / В. Бондар, І. Шапошнікова // Освіта і управління – 2006. – Т. 9. – № 1. – С. 20–27.
 6. *Волков И.П.* Опыт группового социально-психологического тренинга мастеров производства / И.П. Волков // Проблемы возрастных коллективов : тезисы докл. к Всесоюзному симпозиуму. – Кострома, 1978. – С. 23–24.
 7. *Вудкок М.* Раскрепощенный менеджер : для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис. – М. : МП "Дело", 1991. – 312 с.
 8. *Гончаров В.Н.* Эффективность производственной инфраструктуры предприятия / В.Н. Гончаров, О.А. Бурбсло, А.И. Вавин. – Луганск : Издание ВУГУ, 1994. – 168 с.
 9. *Деркач А.А.* Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров : социально-психологический тренинг и прикладные психотехнологии / А.А. Деркач, А.П. Ситников. – М. : Луч, 1993. – 72 с.
 10. *Ельбрехт О.* Проблемы розвитку професійної відповідальності викладача / О. Ельбрехт // Освіта і управління. – 2006. – Т. 9. – № 1. – С. 137–144.
 11. *Казмиренко В.П.* Социальная психология организаций : моногр. / В.П. Казмиренко. – К. : МЗУУП, 1993. – 384.
 12. *Левченко О.О.* Експериментальна модель формування фасилітативної компетентності студентів-гуманітаріїв у процесі взаємодії з педагогами // Освіта на Луганщині, № 2 (29), 2008. – С. 29–36.
 13. *Мариновська О.* Методика векторного аналізу модернізації професійного потенціалу як системного показника готовності вчителя до проектно-впроваджувальної діяльності // Освіта і управління. – 2006, – Т. 9. – №1. – С. 152–160.
 14. *Питерс Т.* В поисках эффективного управления : опыт лучших компаний / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М. : Прогресс, 1986. – 418 с.

15. *Ризз Г.* Размышления о педагогической деятельности, культуре, мастерстве / Г. Ризз // Педагогика. – 1995. – № 4. – С. 114–116.
16. *Роджерс К.* Вчитися бути вільним / К. Роджерс // Освіта і управління. – 2002. – Т. 5. – № 4. – С. 126–145.
17. *Семиченко В.* Від базових ознак педагогічної діяльності – до бази педагогічних технологій / В. Семиченко // Неперервна професійна освіта : теорія і практика. – 2001. – Вип. 1. – С. 96–107.
18. *Сорочан Т.М.* Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика : моногр. / Т.М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.
19. *Сорочан Т.М.* Фасилітація – нова функція післядипломної педагогічної освіти / Т.М. Сорочан // Освіта на Луганщині. – 2004. – № 2 (21). – С. 8–12.
20. *Сорочан Т.М.* Характеристика професіоналізму управлінської діяльності керівників шкіл на засадах компетентнісного підходу / Т.М. Сорочан // Шлях освіти. – 2005. – № 3. – С. 9–12.
21. *Стрельников В.Ю.* Розвиток професійної компетентності вчителів у закладах післядипломної освіти : дис. ... канд. пед. наук / В.Ю. Стрельников. – К., 1995. – 184 с.
22. *Третьяченко В.В.* Управлінські команди : методологія та теорія, формування і розвиток : моногр. / В.В. Третьяченко. – Вид-во Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля, 2004. – 300 с.
23. *Фурман А.* Модель повноцінної інноваційної діяльності в освітній сфері суспільства / А. Фурман // Освіта і управління. – 2002. – Т. 8. – № 3–4. – С. 24–37.